

Estrategia de comercialización de los servicios de cooperación técnica

Hay tres factores que garantizan una estrategia comercial exitosa, solo si se dan simultáneamente: lograr que el cliente perciba que recibió más de lo que esperaba; lograr que el cliente perciba que pagó menos de lo que esperaba; y lograr vender mucho más de lo que el cliente pensaba comprar.

Alcanzar una mayor participación en el mercado de la cooperación técnica debe seguir un protocolo de comercialización soportada en una estrategia de fortalecimiento de la presencia institucional. Se han identificado ocho áreas en las cuales el IICA ha avanzado y que se propone que deben ser reforzadas, aplicando procesos homogéneos y con amplio apoyo profesional.



1 Visibilizar y posicionar la marca

El IICA cuenta con una reputación técnica, política y gerencial que es necesario fortalecer por medio de una precisa estrategia de comunicación.

Copar espacios técnicos con sentido anticipatorio y prospectivo significa generar contenido especializado en innovación y buenas prácticas; abriendo y aprovechando los espacios y momentos críticos.

Se deben profundizar las respuestas a la actual crisis y convertirla en una oportunidad para marcar un posicionamiento como instancia que ofrece soluciones de innovación para enfrentar agendas de adaptación y resiliencia, basadas en conocimiento.

El IICA debe arriesgar más en posicionamientos sobre dimensiones críticas del desarrollo. Es necesario que el IICA promueva debates profundos a partir de declaraciones de alta sensibilidad y oportunidad, técnicamente soportadas.



2 Ampliar relaciones externas

Se requiere una estrategia para establecer una renovada estrategia de relaciones externas que combine y de balance a los contenidos técnicos, diplomáticos y políticos.

La agenda externa debe permear desde la Dirección General a las representaciones en los países. En cada nivel –nacional, regional, hemisférico y global– debe existir un protocolo de apertura de espacios de relacionamiento.

La formación básica en relaciones internacionales, estructura institucional internacional, normatividad internacional y, particularmente, el universo de la cooperación internacional para el desarrollo y el sistema internacional –con especial atención a fondos y recursos–, debe ser suficientemente conocido por toda la institución, particularmente por todos los técnicos.

Una estrategia específica y ad-hoc para cada uno de los segmentos de mercado debe ser definida e impuesta como regla de gestión en todos los niveles pertinentes.



Darle valor a la gestión de proyectos

El IICA deberá realizar un proceso de revaloración de su papel en la gestión de proyectos de cooperación técnica, los cuales deberán formar parte prioritaria de las agendas técnicas del Instituto.

Se establecerán protocolos para redefinir los procesos de negociación, diseño, gestión, evaluación y administración de los proyectos donde los Estados Miembros determinen encargos de agencia al IICA. Para ello se debe reforzar la capacidad de diseño y negociación, principalmente, en las oficinas de representación, con el involucramiento de los equipos técnicos centrales.

Los proyectos de gestión y delegación técnica deben dejar de ser denominados como 'proyectos de administración' en el imaginario colectivo institucional.

Cada proyecto de gestión deberá garantizar que se nutre del conocimiento institucional del más alto nivel y que alimenta ese mismo conocimiento, garantizando que sus experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas ingresan al acervo de conocimiento que se aplicará en nuevos proyectos de gestión en el mismo u otro escenario.



Profundizar el mercado actual

Es necesario realizar un inventario, evaluación pormenorizada y valoración de los espacios de mercado que el IICA tiene hoy y establecer, a partir de ello, una estrategia para profundizar la relación con los clientes.

La lógica a aplicar es la de ampliar las agendas de proyectos, acciones, relaciones y compromisos con las contrapartes con las cuales existe ya una relación significativa.

Es importante establecer una segmentación y estrategia diferenciada de acuerdo con las condiciones de demanda potencial, real y efectiva, de forma que sea clara la relación con las contrapartes, diferenciando las acciones de difusión, de relacionamiento político y de oportunidades de venta, entendiendo que esta última no podrá estar ausente en ninguna relación externa.

La agenda de captación de recursos externos deberá regirse por protocolos que permitan que cualquier técnico, en cualquier nivel, tenga la capacidad de identificar oportunidades y darles curso en las instancias técnicas y diplomáticas correspondientes.

Estos protocolos deberán contener la información necesaria sobre la oferta técnica institucional y los equipos técnicos contarán con formación y entrenamiento adecuado sobre ella.



Abrir el mercado privado y social

Los pequeños productores, medianos y grandes empresarios, agronegocios y agroindustrias, así como otros eslabones de las cadenas de suministro y logística, conforman un universo inmenso, en el cual se presentan múltiples oportunidades de incursión comercial para los servicios de cooperación técnica del IICA.

Sin embargo, esta aproximación debe inscribirse dentro de los principios misionales que vinculan al Instituto con la agenda pública de los Estados Miembros y del ámbito internacional.

En consecuencia, se recomienda establecer protocolos de oferta de servicios al sector productivo por medio de tres mecanismos:

1. *Orientar la oferta a las líneas de implementación de la política pública;*
2. *Establecer relaciones con colectivos empresariales y de productores, sean estos gremios o asociaciones de productores, que garanticen la masa crítica suficiente para garantizar un impacto importante en el sector; y*
3. *Privilegiar, en todos los casos los mecanismos establecidos por las políticas relativas a los sistemas de innovación.*

Es fundamental establecer mecanismos flexibles de relacionamiento, contratación y ejecución de proyectos con actores privados.

El universo de la innovación social que comprende la filantropía, la responsabilidad social empresarial, las fundaciones y ONGs, deberán formar parte de una agenda explícita de objetivos de venta de servicios.



Focalizar el mercado de innovación

La oferta de servicios del IICA deberá contar con un portafolio que ofrezca soluciones de innovación, así como capacidad para identificar alternativas de instrumentos dentro de la mejor oferta existente.

Esta oferta se concibe como una plataforma donde se incorporan paquetes tecnológicos – en el sentido de conocimiento instrumentalizado– que son adecuados a las demandas de clientes públicos, productivos o sociales, los cuales son producidos por centros especializados.

El IICA debe ofrecer su plataforma a la comunidad internacional de desarrollo científico, principalmente en el CGIAR con sus centros de investigación.

Este es un nuevo escenario que demanda una alta capacidad técnica para establecer una relación ganar-ganar con los equipos de investigadores. Para ello, los equipos técnicos del IICA deberán contar con instrumentos técnicos que permitan la conexión del conocimiento científico con los escenarios de innovación e implementación de soluciones.

Se requiere la definición de protocolos novedosos, audaces e imaginativos para establecer mecanismos que permitan que los investigadores tengan incentivos para unirse a la plataforma y disposición a gestionar los recursos financieros que posibiliten esta incorporación.

La plataforma debe constituirse en un mecanismo que posibilite, a los centros del CGIAR, universidades, empresas de desarrollo tecnológico y otros oferentes. ampliar su capacidad de captar recursos para sus investigaciones, gracias al incremento de su pertinencia e impacto, aportada por la vinculación con los servicios que presta el IICA desde su Plataforma.



Abrir el mercado de la cooperación internacional

Tal como lo realizan las principales entidades competidoras del IICA, el financiamiento de la cooperación técnica internacional debe recurrir a los recursos financieros que circulan en el sistema de la cooperación para el desarrollo. El IICA ha tenido históricamente una discreta participación en este escenario, al no contar con una estrategia ambiciosa y estructurada de incursión.

La estrategia de relaciones externas, propuesta arriba, debe complementarse con una campaña intensa y persistente para ganar espacios en el mundo de la cooperación bilateral y multilateral, asumiendo un papel de reivindicación de los principios de responsabilidad compartida y diferencia para el logro del desarrollo sostenible, particularmente en este momento crítico para la humanidad y, especialmente para la región que aqueja serias vulnerabilidades.

En concreto se propone una campaña amplia, profunda y sincronizada para acompañar a los Estados Miembros en la defensa de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un esfuerzo mancomunado con los Gobiernos socios del IICA. Bajo este objetivo y con esta bandera, se debe establecer una estrategia que permita revertir el declive de la ayuda de la cooperación oficial para el desarrollo en la región.

Complementariamente, se deberá establecer un protocolo para el desarrollo de mecanismos concretos de cooperación sur-sur y triangular, que permita que la cooperación para el desarrollo encuentre una oferta de viabilización y calidad, que le resulte atractiva y le motive a invertir en la plataforma para la innovación del IICA.



Compromiso con causas de largo plazo

El IICA debe emprender una estrategia y campaña para constituirse en líder hemisférico en el tema agropecuario y rural, en el escenario que se avecina para la región, producto de la recesión y posible depresión, alta incertidumbre e incremento de la vulnerabilidad.

Esto implica una estrategia corporativa, cultural y comunicacional muy fuerte que le posicione como el adalid de causas de muy largo aliento.

Significa esto, que todas las unidades del IICA deben asumir una postura activa y anticipatoria, superando actitudes pasivas y reactivas que aquejan la gestión.

La defensa de un orden global más solidario, equitativo y efectivo y la ampliación de la participación y representación de los intereses nacionales y sectoriales de los Estados Miembros, debe convertirse en el 'mantra' institucional. Para ello se hace necesario desarrollar un discurso unificado que sirva de base real al lema de 'un solo IICA'.

Este posicionamiento estructural tiene un alto componente político, por tanto deberá ser construido con los Estados de la región en un esfuerzo técnico, político y diplomático que debe asumirse como un proyecto cuidadosamente elaborado y laboriosamente ejecutado con visión de largo plazo.